

El Desafío de Liderar Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Un Estudio de Casos sobre Dirección Escolar

The Challenge of Leading Professional Learning Communities. A Case Study on School Leadership

Gabriela J. Krichesky

Universidad Torcuato Di Tella, Argentina

Suele atribuirse la condición de Comunidad Profesional de Aprendizaje a aquellas instituciones donde el aprendizaje colaborativo entre docentes estimula la reflexión sobre la enseñanza y alienta el compromiso del profesorado con la mejora. El objetivo de la investigación consiste en identificar, describir y comprender las prácticas de liderazgo vinculadas al desarrollo de CPA en dos escuelas donde se promueven aprendizajes colaborativos a través de la experimentación y la reflexión colectiva. Optamos por un estudio de casos instrumental de corte etnográfico en el que intentamos identificar las prácticas de liderazgo que promueven el aprendizaje colectivo entre profesores. Encontramos que estas directoras desarrollan estrategias y condiciones similares en sus centros: la creación de tiempo y aprendizajes sintonizados, la colaboración estratégica, las conversaciones pedagógicas y el desarrollo de liderazgos docentes. Además, ostentan un liderazgo confiable, ejemplar y sostenible. Consideramos fundamental continuar analizando qué hacen los directivos que estimulan el aprendizaje docente y la colaboración estratégica.

Descriptores: Comunidad profesional de aprendizaje, Liderazgo, Colaboración docente.

The status of Professional Learning Community is usually attributed to schools where collaborative learning between teachers stimulates reflection on teaching and encourages the commitment of teachers towards improvement. This research wishes to identify, describe and understand leadership practices related to PLC development in two schools that promote collaborative learning through experimentation and collective reflection. We opted for an instrumental case study with an ethnographic focus where we tried to identify leadership practices that promote collective learning among teachers. We found that the two principals develop similar strategies and conditions: the creation of time and tuned learning, strategic collaboration, pedagogical conversations and the development of teacher leadership. They also enact a reliable, exemplary and sustainable leadership. It is essential to continue analyzing what principals do in order to stimulate teacher learning and strategic collaboration.

Keywords: Professional learning community, Leadership, Teacher collaboration.

Introducción

Suele atribuirse la condición de Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) a aquellas instituciones donde el aprendizaje colaborativo entre docentes estimula mejoras en la enseñanza. Numerosos estudios reconocen en las CPA un interesante enfoque para repensar el desarrollo profesional docente y una potente estrategia de mejora para las escuelas (Krichesky y Murillo, en prensa). Por ello nos preguntamos ¿qué prácticas de liderazgo que contribuyen al desarrollo de CPA? ¿Qué hacen los directores para que sus profesores aprendan colectivamente a enseñar cada vez mejor?

Colaboración, aprendizaje y liderazgo

En una CPA la enseñanza se convierte en objeto de indagación colectiva (Muijs y Rumyantseva, 2014). El trabajo colegiado alienta la motivación y el compromiso del profesorado con la mejora a partir de una revisión profunda y colaborativa sobre la práctica, partiendo de las necesidades de los alumnos (Szczesniul y Huizenga, 2014).

El rol de los directores se torna esencial para convertir el encuentro colegiado en una oportunidad para la mejora. Son quienes pueden:

- gestar un clima de apoyo, confianza y respeto en el que todos se sientan cómodos a la hora de exponerse frente a sus pares;
- optimizar tiempos y espacios de trabajo colectivo;
- incentivar a que los docentes “desprivaticen su práctica”;
- promover el uso de datos como fuente de evidencia; y
- retroalimentar el trabajo colaborativo.

Método

El objetivo de la investigación consiste en identificar, describir y comprender las prácticas de liderazgo vinculadas al desarrollo de CPA. Se seleccionaron dos escuelas secundarias de la Comunidad de Madrid, sobre la base de los resultados de un I+D+i financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España (EDU2010-18224) y un Proyecto de Investigación financiado por la Universidad Autónoma de Madrid (CCG10-UAM/HUM-5583). Ambas escuelas promueven la experimentación y reflexión colectiva para atender a las necesidades del alumnado.

Dada la naturaleza cualitativa de nuestra indagación, optamos por un estudio de casos instrumental de corte etnográfico. Se realizaron grupos de discusión y entrevistas semi-estructuradas en las que se procuró atender a estas interrogantes:

- ¿Qué prácticas de liderazgo alientan la colaboración entre colegas?
- ¿De qué manera los directores promueven el aprendizaje colectivo entre profesores?
- ¿Qué incidencia tiene un director en las modalidades de aprendizaje colaborativo que se desarrollan?

Resultados

En el primer instituto la directora lleva más de 20 años en la escuela, ha participado de los últimos dos equipos de conducción en la escuela y es profesora de Biología. El instituto está en Getafe, posee 313 alumnos de los cuales el 44% son nacidos fuera del territorio español. Para esta directora, la colaboración mejora la enseñanza en cuanto permite alcanzar acuerdos pedagógicos: aunar criterios de trabajo, establecer enfoques de enseñanza compartidos, coordinar las programaciones áulicas. La directora promueve espacios de aprendizaje

colaborativo *“porque facilitan la unidad, la colaboración y el desarrollo de una visión conjunta del centro”*

Por ello la directora procura:

- Incrementar los tiempos y espacios para las reuniones docentes.
- Alentar a los profesores a tomar decisiones pedagógicas de forma conjunta.
- Brindar apoyo y ayuda al profesorado frente a la resolución colectiva de problemas.
- Promover la formación en el centro, seleccionando temáticas vinculadas a proyectos institucionales.

En esta escuela la colaboración y el aprendizaje docente aparecen ligados al logro de acuerdos. Los espacios de trabajo colegiado están planificados por el equipo de conducción para generar sinergia, coherencia y enfoques compartidos. Así se edifican criterios, visiones comunes y patrones de trabajo articulados.

En el segundo centro la directora es profesora de Educación Física y forma parte del equipo directivo desde 1994. La escuela posee 687 estudiantes y está ubicada en una zona residencial en Alcorcón.

Esta directora asocia la colaboración docente con la innovación escolar. Las reuniones docentes están pensadas para que los docentes diseñen y lideren proyectos especiales que mejoren la experiencia educativa de alumnos y docentes.

Para promover el aprendizaje colaborativo, la directora se preocupa por:

- Flexibilizar el horario escolar para incrementar los tiempos y espacios de reunión.
- Impulsar la reflexión empírica sobre la práctica, instaurando instancias de análisis colectivo de resultados.
- Estimular al profesorado a diseñar seminarios “cuando se da clase de algo que a los chavales no llega”.
- Promover la conformación de Grupos de Trabajo donde los propios profesores se forman entre sí bajo tutela de colegas más experimentados.
- Apoyar y estimular al profesorado a asumir el liderazgo de proyectos y actividades innovadoras.
- Articular la formación en el centro con las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

Aquí la colaboración y el aprendizaje docente alientan procesos de cambio: el intercambio entre profesores tiene como objetivo generar innovaciones. Se estimula a los docentes a liderar proyectos y se diseñan espacios de formación que introduzcan estrategias de enseñanza para atender las necesidades del alumnado.

Discusiones y conclusiones

Si bien el aprendizaje colaborativo asume distintos sentidos en cada escuela, ambas directoras desarrollan estrategias y condiciones similares para alentar CPA en sus centros:

- *Creación de tiempo.* Ambas directoras modifican el horario escolar, reorganizan agendas, flexibilizan espacios. Crean tiempo al priorizar reuniones colectivas que atiendan necesidades del centro (Butler y Schnellert, 2012).
- *Aprendizajes sintonizados.* En estas escuelas la formación docente está en sintonía con el aprendizaje del alumnado: las necesidades de los estudiantes definen los contenidos de aprendizaje de los profesores.
- *La colaboración estratégica y las conversaciones pedagógicas.* La colaboración es un medio cuyo fin es la mejora de la enseñanza. Se estimulan conversaciones pedagógicas donde los intercambios están centrados en reflexiones sobre la práctica.
- *El desarrollo de liderazgos.* Las directoras alientan, en distinta medida, el liderazgo docente. Conforman equipos autónomos para que los profesores participen en la toma de decisiones, dirijan proyectos institucionales y/o diseñen actividades innovadoras.

Las directoras comparten además ciertas cualidades de liderazgo que facilitan el desarrollo de la colaboración estratégica y el aprendizaje colectivo:

- *Liderazgo confiable:* Ambas directoras inspiran confianza y confían en sus equipos. Esto genera un círculo virtuoso de altas expectativas, apoyo y ayudas mutas. Construyen un clima de confianza que anima al profesorado a desprivatizar su práctica, implementar estrategias innovadoras y liderar proyectos.
- *Liderazgo ejemplar:* Ambas directoras modelan la cultura escolar a través del ejemplo con comportamientos, actitudes y verbalizaciones que ilustran cuáles los valores a contemplar y las acciones a seguir.
- *Liderazgo sostenible:* Se privilegian las necesidades de la escuela dentro de los parámetros de lo posible, para que los proyectos de mejora sean viables y promuevan el bienestar de todo el entorno.

Consideramos fundamental continuar explorando las prácticas de liderazgo que estimulan el aprendizaje docente y la colaboración estratégica.

Referencias

- Butler, D. L. y Schnellert, L. (2012). Collaborative inquiry in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 28, 1206– 1220.
- Krichesky, G.J. y Murillo F. J. (en prensa). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI*.
- Muijs, D. y Rumyantseva, N. (2014). Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment, *Journal of Educational Change*, 15, 1–18.
- Szczesiul, S. y Huizenga, J. (2014). The burden of leadership: Exploring the principal's role in teacher collaboration. *Improving Schools*, 17, 176-191.